

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Tinjauan Teori

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan *grand theory*, *middle range theory*, dan *applied theory*. Untuk *grand theory* sendiri yang digunakan yaitu Manajemen, *middle range theory* yang digunakan yaitu Sumber Daya Manusia, dan *applied theory* yang digunakan yaitu Work Motivation, Leadership Style, Work Competence, Employee Performance, Job Satisfaction.,

2.1.1 Manajemen

Secara Etimologi manajemen diambil dari Bahasa perancis kuno, yaitu *management*, yang mempunyai arti dan makna “seni dalam mengatur dan melaksanakan”. Management dapat didefinisikan sebagai upaya pengorganisasian, perencanaan, pengkoordinasian, dan juga pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efisien dan efektif. Manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan sumber daya manusia, material dan teknologi untuk mencapai tujuan perusahaan/organisasi menurut Kinicki & Williams (2020:6). Menurut Afandi (2018:1) manajemen adalah proses kerja sama antar karyawan untuk mencapai tujuan organisasi sesuai dengan sumber daya yang tersedia. Manajemen memegang peranan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Dalam hal ini, manajemen dapat mempengaruhi jam kerja dan beban kerja karyawan, yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan. Menurut George R. Terry dalam Aditama (2020), manajemen adalah proses yang terdiri dari kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian untuk mencapai tujuan organisasi. Teori manajemen yang relevan dalam penelitian ini adalah teori manajemen sumber daya manusia. Teori ini menekankan pentingnya pengelolaan sumber daya manusia secara efektif untuk mencapai tujuan organisasi.

Dalam konteks ini, manajemen dapat memanfaatkan strategi pengelolaan sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja dan kesehatan karyawan.

Menurut G.R Terry dalam Malayu S.P Hasibuan (2020) mengatakan bahwa terdapat 4 fungsi manajemen, yaitu sebagai berikut:

1. Planning (Perencanaan)

Perencanaan adalah identifikasi serangkaian tindakan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Perencanaan adalah menentukan apa yang harus dicapai, kapan harus dicapai, dimana harus dicapai, bagaimana harus dicapai, siapa yang bertanggung jawab dan mengapa harus dicapai.

2. Organizing (pengorganisasian)

Yang disebut organisasi mengacu pada pengelompokan kegiatan-kegiatan yang diperlukan, yaitu menentukan struktur organisasi serta tanggung jawab dan fungsi setiap unit dalam organisasi, serta menentukan status dan sifat hubungan antar unit. Organisasi atau pengorganisasian juga dapat dikatakan sebagai suatu keseluruhan kegiatan manajemen yang mengelompokkan orang-orang dan menentukan tugas, fungsi, wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing dengan tujuan agar terciptanya kegiatan yang efektif dan berhasil mencapai tujuan yang telah ditentukan.

3. Actuating (Pelaksanaan/Penggerakan)

Pelaksanaan adalah menggerakkan dan memotivasi seluruh anggota agar secara sukarela bekerjasama dengan pimpinan dalam perencanaan dan pengorganisasian serta bekerja keras untuk mencapai tujuan.

4. Controlling (Pengawasan)

Pengawasan, biasa juga disebut dengan pengendalian, merupakan salah satu fungsi manajemen yang berupa melakukan evaluasi sekaligus melakukan koreksi apabila diperlukan guna mengarahkan apa yang dilakukan bawahan ke jalur yang benar untuk mencapai tujuan yang telah digariskan semula.

Kesimpulan dari seluruh pengertian yang telah tertera di atas, manajemen adalah proses memadukan dan menggabungkan pekerjaan orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya organisasi. Terdapat 4 fungsi manajemen, yaitu planning, organizing, actuating, controlling.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah bidang manajemen yang secara khusus berhubungan dengan hubungan dan peran manusia dalam organisasi bisnis. Unsur manajemen sumber daya manusia ini melibatkan orang-orang yang mewakili tenaga kerja di dalam perusahaan. Manajemen sumber daya manusia merupakan bidang strategis suatu organisasi. Menurut Malayu S. P. Hasibuan (2020:11), Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan pula sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu(pegawai) A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2020:2).

Manajemen sumber daya manusia harus dilihat sebagai perpanjangan dari pandangan tradisional tentang pengelolaan manusia secara efektif dan memerlukan pengetahuan tentang perilaku manusia serta kemampuan untuk mengelolanya. Unsur manusia (pegawai) merupakan penggerak utama seluruh kegiatan dalam suatu perusahaan, karena pegawai menjalankan kegiatan usaha mulai dari perencanaan hingga pelaksanaan dan pengelolaan seluruh kegiatan dan kegiatan perusahaan. Karyawan merupakan sumber daya yang penting bagi suatu perusahaan (Ekawati, 2022). Karena karyawan mempunyai bakat (Kurnia & Sitorus, 2022), tenaga dan

keaktivitas yang sangat dibutuhkan perusahaan untuk mencapai tujuannya (Pilar et al., 2022). Keberhasilan suatu perusahaan dapat diukur dari kinerja perusahaan dalam menangani sumber daya. Perusahaan dengan kinerja yang baik. Mengelola sumber daya manusia secara efektif dan menetapkan tujuan yang ingin dicapai secara individu dan dalam organisasi.

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2020) terdapat 11 fungsi manajemen sumber daya manusia, yaitu sebagai berikut:

1. Planning

Perencanaan merupakan perencanaan tenaga kerja yang efektif dan efisien untuk memenuhi kebutuhan perusahaan dan membantu mencapai tujuannya.

2. Organizing

Organizing merupakan suatu kegiatan yang mempertemukan seluruh pegawai. Dengan menentukan pembagian kerja, hubungan kerja, dan wewenang. Integrasi dan koordinasi dalam struktur organisasi.

3. Directing

Pengarahan merupakan kegiatan yang membimbing seluruh karyawan untuk bekerjasama dan bekerja secara efektif dan efisien untuk membantu mencapai tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

4. Controlling

Pengendalian adalah pengendalian aktivitas seluruh karyawan agar mematuhi peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana.

5. Procurement

Pengadaan adalah proses menarik, menyeleksi, menempatkan, memasukkan dan mendorong karyawan agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

6. Development

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan etika karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

7. Compensation

Kompensasi mengacu pada remunerasi, uang atau barang langsung dan tidak langsung yang diberikan kepada karyawan sebagai kompensasi atas layanan yang diberikan oleh perusahaan.

8. Integration

Integrasi merupakan kegiatan yang menyatukan kepentingan perusahaan dan menciptakan kerjasama yang saling menguntungkan.

9. Maintenance

Pemeliharaan merupakan kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka dapat terus bekerja sama hingga pensiun.

10. Discipline

Disiplin merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang paling penting dan menjadi kunci untuk mencapai tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit mencapai tujuan yang maksimal.

11. Separation

Pemberhentian adalah pemutusan hubungan kerja seseorang pada suatu perusahaan.

Kesimpulan dari seluruh pengertian yang telah tertera di atas, Manajemen sumber daya manusia merupakan bidang strategis yang berfokus pada pengelolaan hubungan dan peran manusia yang efektif dalam organisasi, dengan menekankan pentingnya karyawan sebagai sumber daya vital untuk mencapai tujuan perusahaan. Keberhasilan perusahaan sebagian besar ditentukan oleh kemampuannya mengelola sumber daya manusia secara

efisien, menyelaraskan tujuan individu dan organisasi. Fungsi fungsi SDM meliputi *planning, organizing, directing, controlling, procurement, development, compensation, integration, maintenance, discipline, separation*. Dari tujuan manajemen sumber daya manusia di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan utama manajemen sumber daya manusia adalah melaksanakan dan memelihara seluruh kebijakan dan prosedur sumber daya manusia yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya.

2.1.3 Employee Performance

Kinerja adalah konsep yang penting bagi individu pegawai maupun organisasi. Bagi organisasi kinerja itu penting karena organisasi membutuhkan orang yang berkinerja baik dalam menyampaikan produk/jasa kepada pelanggan agar visi, misi dan tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif. Sedangkan bagi individu pegawai, kinerja itu penting, karena dengan melakukan tugas pada tingkat tinggi dapat menjadi sumber kepuasan, motivasi, dan kebanggaan. Kinerja yang rendah, mungkin akan tidak memuaskan atau bahkan dapat dianggap sebagai sebuah kegagalan pribadi. Selain itu, bila kinerja yang baik itu diakui oleh orang lain dalam organisasi maka sering diwardi dengan finansial dan keuntungan lainnya. Menurut Arbyanto, F. Z., dan Sumartik. (2025) Kinerja adalah prasyarat utama, meskipun bukan satu-satunya, untuk pengembangan karir masa depan. Meskipun mungkin ada pengecualian, berkinerja tinggi lebih mudah dipromosikan dalam suatu organisasi dan umumnya memiliki peluang karir yang lebih baik daripada berkinerja rendah.

Doan dan Wu (2026) mengajukan model dua tahap (*two-step model*) sebagai kontribusi teoritis utama, yang menyatakan bahwa *leadership style* tidak mempengaruhi kinerja dan retensi secara langsung, melainkan terlebih dahulu mempengaruhi hasil belajar langsung (*motivasi, psychological capital, inovasi*), yang kemudian menjadi pendorong utama bagi peningkatan hasil kerja terkait seperti *engagement, performance, dan retention*. Temuan empiris yang mendukung model ini antara lain berasal dari Gaan dan Shin (2023), yang menemukan bahwa kepemimpinan resonan secara positif mempengaruhi kinerja kerja, menurunkan

turnover intention, dan meningkatkan produktivitas karyawan software Gen Z melalui pengelolaan faktor psikologis mereka. Nguyen dan Petchsawang (2024) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan mempengaruhi work engagement, yang kemudian memediasi hubungan tersebut terhadap perilaku inovatif (innovative behavior) sebagai bentuk kinerja karyawan. Selain itu, Christopher Lee dan Lim (2024) menemukan bahwa kepemimpinan karismatik memiliki hubungan positif dengan work engagement, khususnya pada karyawan Gen Z dan Gen Y.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Dini dan Ricky (2024), kinerja karyawan didefinisikan sebagai tingkat keberhasilan yang dicapai oleh pekerja di bidang pekerjaannya yang tercermin langsung pada output yang dihasilkan baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Kinerja karyawan ini diukur melalui lima dimensi utama, yaitu: 1) Kemampuan teknis, 2) Kemampuan konseptual, 3) Tanggung Jawab, 4) inisiatif, dan 5) kemampuan hubungan interpersonal (Dini & Ricky, 2024). Kinerja karyawan mengacu pada hal-hal di masa depan yang dipengaruhi oleh tindakan bisnis saat ini, oleh karena itu penting untuk menerapkan strategi bisnis yang tepat (Widarto et al., 2022). Dengan strategi perusahaan yang tepat maka akan meningkatkan kinerja karyawannya. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Setiawan & Aeni (2021), kinerja adalah hasil kerja suatu organisasi atau perusahaan dalam melaksanakan tugas, sasaran, atau sasaran perusahaan yang dilakukan karyawan sesuai dengan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan perusahaan. (Mon et al., 2021) Kinerja adalah hasil kerja seseorang yang mencerminkan tugas yang dijalankan dengan keterampilan, pengalaman, kesungguhan, dan waktu yang diberikan. Kinerja karyawan adalah hasil dari interaksi antara work motivation, leadership style, work competence yang dimediasi oleh job satisfaction. Karyawan yang merasa puas dengan lingkungan kerja dan kepemimpinan yang dirasakan cenderung memberikan kontribusi maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi (Sutrisno et al., 2023).

Salah satu hal yang harus diperhatikan dalam pelaksanaan pekerjaan yaitu tercapainya kinerja yang baik, sesuai dengan standar kinerja yang diterapkan dan yang diinginkan organisasi, dan sesuai dengan visi dan misi organisasi. Menurut Arbyanto,

F. Z., & Sumartik. (2025) Pada suatu perusahaan kinerja seorang karyawan merupakan aset penting yang sangat dibutuhkan dalam mendukung serta membantu mencapai tujuan yang diinginkan oleh suatu perusahaan. Maka dari itu setiap perusahaan selalu mengawasi kinerja karyawannya agar terus meningkatkan kinerja mereka dengan lebih baik. Kinerja karyawan yang efektif dan efisien sangat dibutuhkan oleh suatu perusahaan karena dengan begitu akan memajukan suatu perusahaan. Menurut ombaier, M. N. A., dan Purnomo, B. R., (2025) Kinerja karyawan memainkan peran penting dalam suatu organisasi karena kinerja setiap karyawan mewakili pencapaian kinerja mereka dalam setiap fungsi organisasi, dan pada gilirannya, kinerja fungsi-fungsi organisasi ini berkontribusi pada pencapaian kinerja organisasi. Organisasi atau lembaga percaya bahwa mencapai keunggulan membutuhkan upaya untuk mencapai kinerja individu setinggi mungkin. Namun, setelah ditetapkan dalam suatu lembaga, lembaga tersebut harus mampu memenuhi kebutuhan karyawannya. Evaluasi kinerja merupakan bagian dari sistem pengendalian internal yang bertujuan untuk mengidentifikasi isu-isu kritis yang dihadapi dalam implementasi tata kelola berbasis kinerja dan untuk menentukan tingkat pencapaian target kinerja.

Kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan yang ditetapkan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Selain itu, kinerja karyawan bersifat individual karena setiap karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda dalam melaksanakan tugasnya. Pihak manajemen dapat menilai kinerja karyawan berdasarkan pekerjaan yang dilakukan oleh setiap karyawan. Kinerja bukanlah hasil yang langsung terlihat. Umasugi & Laloma (2023) Menjelaskan bahwa kinerja staf sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor eksternal dan internal, termasuk motivasi yang rendah, kurangnya peluang kerja, serta lingkungan kerja yang tidak mendukung. Mereka menggarisbawahi pentingnya dukungan sosial dan juga lingkungan budaya dalam meningkatkan produktivitas karyawan. Bagi Gen Z kinerja sangat berkorelasi dengan adanya lingkungan kerja yang suportif. Tantangan kinerja pada generasi ini seringkali berkaitan dengan prospek pekerjaan dan tekanan mental, sehingga organisasi perlu menyesuaikan leadership style untuk menjaga performa mereka

(Fauzi., 2024). Menurut Robbins (2012), kinerja adalah pengukuran hasil kerja yang diharapkan optimal. Berikut adalah faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja:

1. Iklim organisasi
2. Kepemimpinan
3. Kualitas kerja
4. Kemampuan bekerja Inisiatif
5. Motivasi Daya tahan/kehandalan
6. Kuantitas kerja
7. Disiplin kerja
8. Pengawasan.

Masalah kinerja dapat disebabkan oleh beban kerja karyawan. Hal ini sesuai dengan penelitian Paramita Dewi (2021) yang menyatakan bahwa semakin rendah beban kerja karyawan, kinerja karyawan akan semakin tinggi. Menurut Ikhsanto (2024), kinerja karyawan mengacu pada prestasi dalam kualitas dan kuantitas pekerjaan sesuai tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Eka Wijaya & Deni Wahyu Fauji (2021) menegaskan bahwa kinerja melibatkan hasil kerja dan langkah-langkah yang diambil untuk menyelesaikan tugas dan kewajiban sesuai dengan batas waktu yang ditetapkan. Lalu Suryawan & Salsabilla (2022) menyatakan bahwa kinerja karyawan terkait dengan motivasi untuk bekerja, tingkat keahlian, dan pemahaman mengenai tugas yang harus dilakukan dan bagaimana melaksanakannya.

Kesimpulan dari seluruh pengertian yang telah tertera diatas, Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang membantu tujuan perusahaan dan bersifat individual karena setiap tujuan yang ditetapkan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Kinerja bersifat individual karena setiap karyawan memiliki tingkat kemampuan dalam melaksanakan tugas. Pengukuran hasil kerja yang diharapkan optimal adalah faktor-faktor yang mempengaruhi: Iklim organisasi, Kepemimpinan, Kualitas kerja, Kemampuan bekerja, Inisiatif, Motivasi, Daya tahan/keandalan, Kuantitas kerja, Disiplin kerja, dan Pengawasan. Masalah kinerja dapat disebabkan oleh beban kerja karyawan. Beban kerja berdampak signifikan terhadap kinerja pelaksanaan tugas, dan beban kerja

melihat serangkaian tugas yang harus diselesaikan dalam waktu terbatas, baik secara fisik dan mental. Beban kerja terlalu berlebihan dapat menyebabkan kelelahan fisik dan mental pada karyawan, yang berdampak pada penurunan kinerja mereka. Kinerja karyawan melibatkan hasil kerja dan langkah-langkah untuk menyelesaikan tugas dan kewajiban sesuai dengan batas yang ditetapkan.

2.1.4 Work Motivation

Work motivation merupakan salah satu konsep yang sangat penting dalam kajian manajemen sumber daya manusia karena berkaitan dengan dorongan yang mempengaruhi perilaku individu dalam melaksanakan pekerjaannya. work motivation berperan dalam menentukan tingkat semangat, usaha, serta komitmen karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi. Karyawan yang memiliki work motivation tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, memiliki dedikasi yang tinggi terhadap pekerjaannya, serta berusaha untuk mencapai target yang telah ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, pemahaman mengenai work motivation menjadi hal yang sangat penting bagi organisasi dalam upaya meningkatkan produktivitas serta efektivitas kerja karyawan. Doan dan Wu (2026) menjelaskan bahwa motivasi kerja, khususnya motivasi intrinsik, merupakan salah satu hasil belajar langsung (direct learning outcome) yang paling krusial bagi Generasi Z. Hal ini didukung oleh temuan Lee, Lim, Seo, dan Kwak (2022) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional menjadi satu-satunya faktor yang mempengaruhi retensi Gen Z, yang terkait erat dengan motivasi intrinsik mereka. Senada dengan itu, Revuru dan Bandaru (2024) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dan empatik secara signifikan berkontribusi terhadap motivasi karyawan Gen Z IT, yang pada akhirnya berhubungan dengan retensi, keterlibatan, kepuasan, dan loyalitas kerja. Das dan Malik (2024) turut memperkuat hal ini dengan menemukan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan meningkatkan keterlibatan dan niat untuk bertahan (stay intention) pada karyawan Gen Z di sektor BFSI India, yang menunjukkan adanya peran motivasi sebagai mekanisme penghubung antara leadership style dan hasil kerja.

Dalam kajian teori perilaku organisasi, work motivation sering dijelaskan sebagai proses yang mendorong seseorang untuk bertindak dalam mencapai tujuan tertentu. Motivasi sangat penting untuk meningkatkan efektivitas kerja, karena individu yang sangat termotivasi berupaya mencapai tujuan mereka. Secara empiris, motivasi telah terbukti memiliki dampak yang kuat, positif, dan signifikan terhadap karyawan, semakin baik motivasi, semakin baik pula kinerja mereka (Ombaier, M. N. A., & Purnomo, B. R., 2025). Seseorang dikatakan termotivasi ketika mereka memiliki alasan yang kuat untuk mencapai apa yang mereka inginkan (Jayanti et. al., 2020). Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Markus (2020), Widyastuti et. al., 2020), dan Dewanto et. al., 2024, yang menunjukkan bahwa work motivation memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut Mangkunegara (2017:9) dalam (Brasrinanto et. al., 2020), work motivation adalah suatu kondisi yang mempengaruhi timbulnya, arah, dan pemeliharaan perilaku yang berkaitan dengan lingkungan kerja. Motivasi merupakan faktor penentu kinerja karyawan.

Menurut Arbyanto, F. Z., dan Sumartik. (2025). Work Motivation adalah faktor yang paling menentukan bagi seorang karyawan dalam bekerja. Motivasi merupakan respon karyawan terhadap sejumlah pernyataan mengenai keseluruhan usaha yang timbul dari dalam diri karyawan agar tumbuh dorongan untuk bekerja dan tujuan yang dikehendaki dapat tercapai. Apabila karyawan memiliki motivasi dalam bekerja, maka semangat kerja karyawan juga akan meningkat. Meningkatnya semangat kerja diyakini akan membuat karyawan tersebut semakin produktif dalam bekerja. Jika karyawan dalam perusahaan mampu bekerja secara maksimal, maka perusahaan atau organisasi tersebut akan mampu mencapai tujuan. Adapun indikator motivasi yaitu prestasi kerja, keahlian, dan kemampuan dalam menyelesaikan tugas. Faktor yang mempengaruhi motivasi individu adalah melalui pemberian penghargaan (reward) dan hukuman (punishment) kepada karyawan. Karyawan yang mengalami tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung menunjukkan peningkatan produktivitas, kreativitas, dan loyalitas, sehingga kepuasan kerja berfungsi sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara motivasi,

kepemimpinan, dan kinerja organisasi (Riskiansyah et al., 2025). Menurut Desiyani, D. W., & Nugroho, S. P. (2026). work motivation, sebagai kekuatan batin yang mendorong individu mencapai tujuan organisasi, dipengaruhi oleh kebutuhan, harapan, dan persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja. Tingkat motivasi tinggi, terutama intrinsik, meningkatkan kreativitas, tanggung jawab, dan keterlibatan, sedangkan motivasi rendah menyebabkan penurunan kinerja, absensi, dan turnover. Fenomena kurangnya motivasi menjadi tantangan global yang memerlukan strategi organisasi untuk meningkatkan efektivitas dan keberlanjutan kinerja

Motivasi merupakan komponen yang diperlukan dan penting bagi setiap karyawan. Dengan adanya motivasi maka karyawan akan merasa pekerjaan yang sedang dikerjakan ringan dan dapat dikerjakan dalam waktu yang cepat. (Jenifer., & Asri, D. H., 2022). Menurut Trisninawati dan Elpanso (2021) work motivation merupakan merupakan unsur yang penting yang diperlukan oleh seorang karyawan sehingga karyawan merasa percaya diri untuk menyelesaikan tugasnya. Work motivation merupakan suatu dorongan yang muncul dalam diri seseorang baik sadar maupun tidak. Motivasi ini bisa menjadi komponen yang penting dalam pekerjaan, pendidikan ataupun dalam kehidupan sehari-hari. Adanya motivasi, akan mempermudah dan mempercepat pekerjaan yang sedang dilakukan oleh seseorang sehingga dapat meningkatkan kinerja (Riyanto et al., 2021).

Herzberg (1959) melalui teori Two Factor Theory menjelaskan bahwa work motivation dipengaruhi oleh dua kelompok faktor utama, yaitu motivator factors dan hygiene factors. Faktor motivator berkaitan dengan aspek-aspek pekerjaan yang dapat meningkatkan kepuasan kerja serta memotivasi karyawan secara langsung. Faktor ini meliputi pencapaian prestasi, pengakuan terhadap hasil kerja, tanggung jawab dalam pekerjaan, serta kesempatan untuk berkembang dalam karier. Apabila faktor-faktor tersebut terpenuhi, maka karyawan akan merasa lebih termotivasi untuk bekerja secara maksimal. Sementara itu, faktor hygiene berkaitan dengan kondisi lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi kenyamanan karyawan dalam bekerja. Faktor ini meliputi kebijakan organisasi, hubungan dengan atasan maupun rekan kerja, kondisi kerja,

serta sistem kompensasi yang diterapkan oleh perusahaan. Meskipun faktor hygiene tidak secara langsung meningkatkan work motivation, keberadaannya sangat penting untuk mencegah munculnya ketidakpuasan karyawan. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan bahwa faktor-faktor tersebut terpenuhi agar karyawan dapat bekerja dalam lingkungan yang mendukung.

work motivation sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan (Yusnar dkk, 2023). Motivasi yang kuat membantu karyawan mencapai tujuan perusahaan dengan lebih baik, tetapi ini harus disertai dengan komunikasi yang efektif (Miftahul Maulidy & Ratnawati, 2023). Kapan Komunikasi terhambat, karyawan dan manajer akan kesulitan memecahkan masalah yang muncul di dalam perusahaan (Fuadi & Setiawati, 2019). Work Motivation yang tinggi juga dikaitkan dengan dengan rasa tanggung jawab, ketahanan, dan keinginan untuk menyelesaikan tugas dengan baik (Bustasar et. al.,(2019). Work Motivation yang kuat dapat meningkatkan kinerja karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada. dampak positif pada hasil kerja perusahaan secara keseluruhan (Lestari et al., 2022; Zaman & Zulganef, 2023).

Work Motivation adalah dorongan yang menciptakan antusiasme kerja dan kerja sama tim untuk mencapai tujuan organisasi (Bustasar et al., 2019; Pangastuti et al., 2020). Work motivation sangat. Penting untuk mendorong karyawan agar bekerja lebih keras dan memberikan yang terbaik untuk perusahaan.(Carvalho et. al., 2020). Motivasi ini juga membantu menciptakan lingkungan kerja yang kooperatif dan produktif. Lingkungan (Wuryani et. al., 2021). Lestari et. al. (2022) menjelaskan bahwa work motivation memberikan arahan dan penghargaan kepada karyawan agar mereka tetap termotivasi dan bekerja sesuai dengan arahan tersebut sesuai dengan harapan perusahaan. Menurut Abraham Maslow, work motivation terdiri dari lima komponen. Dimensi: kebutuhan psikologis, keamanan, sosial, apresiasi, dan aktualisasi diri (Pangastuti et. al., 2020).

Selain teori-teori tersebut, McClelland (1961) menjelaskan bahwa work motivation juga dapat dipahami melalui Theory of Needs yang terdiri dari tiga kebutuhan utama, yaitu kebutuhan akan pencapaian (need for achievement),

kebutuhan akan kekuasaan (need for power), dan kebutuhan akan afiliasi (need for affiliation). Kebutuhan akan pencapaian berkaitan dengan keinginan individu untuk mencapai prestasi kerja yang tinggi serta mencapai standar kinerja tertentu. Individu yang memiliki kebutuhan pencapaian tinggi biasanya memiliki orientasi yang kuat terhadap keberhasilan serta berusaha untuk terus meningkatkan kualitas hasil kerjanya.

Berdasarkan berbagai pandangan para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa work motivation merupakan faktor penting yang mempengaruhi perilaku kerja individu dalam organisasi. work motivation tidak hanya berkaitan dengan dorongan untuk bekerja, tetapi juga mencerminkan arah perilaku kerja, tingkat usaha yang diberikan, serta ketekunan individu dalam mencapai tujuan kerja. Dalam penelitian manajemen sumber daya manusia, konsep work motivation sering digunakan untuk menjelaskan berbagai aspek organisasi seperti kinerja karyawan, kepuasan kerja, keterlibatan kerja, serta komitmen terhadap organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu memahami faktor-faktor yang mempengaruhi work motivation agar dapat menciptakan lingkungan kerja yang mampu mendorong karyawan untuk bekerja secara optimal.

2.1.5 Leadership Style

Leadership style merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia karena memiliki pengaruh terhadap perilaku, motivasi, serta kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Leadership style mencerminkan bagaimana seorang pemimpin mengarahkan, mempengaruhi, serta membimbing anggota organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam perspektif human capital, kepemimpinan memiliki peran strategis karena pemimpin tidak hanya bertugas mengatur pekerjaan, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang mampu mendorong karyawan untuk bekerja secara optimal. Ali menyatakan bahwa Stephen Covey menulis dalam bukunya "Principle-Centered Leadership" tentang isu-isu yang biasanya menjadi fokus seorang pemimpin. Covey menunjukkan bahwa seorang pemimpin lebih berfokus pada orang daripada hal-hal materi.

Doan dan Wu (2026) mendefinisikan Leadership style sebagai cara seorang pemimpin menginspirasi, mendorong, dan mengarahkan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Doan dan Wu (2026), yang menyatakan bahwa terdapat spektrum Leadership style meliputi transformasional, autentik, servant, transaksional, inklusif, dan laissez-faire, yang masing-masing memberikan dampak berbeda terhadap hasil kerja karyawan Generasi Z. Molek, Markič, Janežič, Lužar, dan Brcar (2023) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan gaya yang paling disukai oleh karyawan Gen Z, sedangkan kepemimpinan transaksional dan laissez-faire menempati preferensi terendah. Ruiz-Vázquez, Rodríguez-González, dan Trujillo-Reyes (2024) juga menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional paling berdampak terhadap persepsi efektivitas Gen Z, sementara kepemimpinan laissez-faire tidak menunjukkan hubungan positif. Selain itu, Katsaros (2024) menemukan bahwa kepemimpinan inklusif secara positif mempengaruhi kinerja adaptif karyawan Gen Z melalui peningkatan workplace happiness.

Dini dan Ricky (2024) Menyatakan pemimpin lebih berfokus pada tujuan jangka panjang daripada tujuan jangka pendek pada nilai dan prinsip daripada aktivitas dan pada misi, tujuan, dan arah daripada metode, teknik, dan kecepatan. Robbins dan Judge (2020) menyatakan bahwa Leadership style merupakan pola perilaku yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin dalam proses mempengaruhi serta mengarahkan anggota organisasi agar dapat mencapai tujuan tertentu. Penerapan leadership style yang efektif dapat memberikan dampak positif terhadap kinerja organisasi, meningkatkan komitmen karyawan, serta menciptakan hubungan kerja yang baik antara pemimpin dan bawahan. Jennifer dan Dhita (2022) Menyatakan adanya kepemimpinan dan lingkungan kerja juga menjadi salah satu komponen yang penting pada kinerja. Kepemimpinan adalah suatu proses dimana seorang pemimpin mengatur keterlibatan bawahannya ataupun timnya dalam bekerja.

Menurut Yuswardi et al. (2024) Leadership merupakan proses mempengaruhi yang dilakukan oleh suatu pimpinan terhadap bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan adanya leadership yang baik akan membuahkan hasil yang bagus pada kinerja (Ariussanto et al., 2020). Leadership sudah sering dijumpai pada

perusahaan manapun dan menjadi cara yang bisa diterapkan perusahaan dalam meningkatkan kinerja, seorang pemimpin akan dilakukan pemimpin bila dipercaya dan diikuti oleh bawahannya (Yuswardi et al., 2024). Leadership bisa berjalan 2 arah yaitu antara seorang pemimpin mempengaruhi bawahannya atau sebaliknya bawahan yang mempengaruhi seorang pemimpin (Alvi et al., 2021). Northouse (2020) menjelaskan bahwa leadership style merupakan pendekatan yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam memberikan arahan, mengambil keputusan, serta berinteraksi dengan anggota tim. Setiap pemimpin memiliki karakteristik leadership style yang berbeda, yang dipengaruhi oleh pengalaman, kepribadian, serta situasi yang dihadapi dalam organisasi. Pemilihan leadership style yang tepat dapat membantu organisasi dalam meningkatkan produktivitas kerja serta menciptakan suasana kerja yang lebih positif. Dalam perkembangan organisasi modern, peran pemimpin tidak hanya terbatas pada pengambilan keputusan, tetapi juga sebagai fasilitator yang mampu mendukung dan memberdayakan karyawan agar potensi yang dimiliki dapat berkembang secara maksimal.

Leadership merupakan proses mempengaruhi yang dilakukan oleh suatu pimpinan terhadap bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan adanya leadership yang baik akan membuahkan hasil yang bagus pada kinerja (Ariussanto et al., 2020). Leadership sudah sering dijumpai pada perusahaan manapun dan menjadi cara yang bisa diterapkan perusahaan dalam meningkatkan kinerja, seorang pemimpin akan dikatakan pemimpin bila dipercaya dan diikuti oleh bawahannya.

Dalam kajian manajemen sumber daya manusia, leadership style sering dihubungkan dengan berbagai variabel organisasi lainnya, seperti work motivation, kepuasan kerja, keterlibatan kerja (work engagement), serta kinerja karyawan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif mampu meningkatkan work motivation karyawan serta mendorong mereka untuk berkontribusi secara maksimal terhadap organisasi. Pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas, dukungan yang memadai, serta penghargaan terhadap hasil kerja karyawan akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan kondusif bagi perkembangan organisasi.

Selain mempengaruhi motivasi dan kinerja karyawan, leadership style juga memiliki peran penting dalam pengembangan human capital di dalam organisasi. Pemimpin yang menerapkan leadership style yang partisipatif dan suportif cenderung mampu meningkatkan kemampuan serta kompetensi karyawan melalui berbagai kegiatan pembelajaran dan pengembangan yang berkelanjutan. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak hanya berkaitan dengan pengelolaan pekerjaan, tetapi juga berperan dalam mengembangkan potensi sumber daya manusia sebagai aset utama organisasi.

Berdasarkan berbagai pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa leadership style merupakan pola perilaku serta pendekatan yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Dalam penelitian human capital, leadership style menjadi salah satu variabel penting karena memiliki pengaruh terhadap berbagai aspek organisasi, seperti work motivasi, kepuasan kerja, keterlibatan karyawan, serta kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, organisasi perlu menerapkan leadership style yang efektif agar mampu menciptakan lingkungan kerja yang produktif serta mendukung pengembangan sumber daya manusia secara berkelanjutan.

2.1.6 Work Competence

Work competence merupakan salah satu aspek penting dalam pengelolaan sumber daya manusia karena berkaitan dengan kemampuan individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif. Dalam perspektif manajemen human capital, kompetensi kerja menggambarkan kapasitas yang dimiliki oleh seseorang untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi. Work competence tidak hanya mencakup kemampuan teknis yang berkaitan dengan pengetahuan dan keterampilan, tetapi juga meliputi sikap, perilaku, serta karakteristik pribadi yang mendukung keberhasilan dalam melaksanakan pekerjaan. Dengan demikian, Work competence menjadi salah satu

faktor yang berperan penting dalam menentukan tingkat keberhasilan individu maupun organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kemampuan atau kompetensi karyawan juga merupakan faktor penting dalam menentukan sejauh mana seorang karyawan dapat berkinerja optimal. Job satisfaction, sebagai hasil dari work motivation, leadership style, work competence, memainkan peran penting dalam memotivasi karyawan untuk bekerja lebih keras (Dini & Ricky, 2024).

Perusahaan agar mampu bersaing dengan perusahaan sejenis lainnya perlu melakukan upaya, yaitu berinovasi dalam produk sehingga memiliki nilai keunggulan kompetitif di antara masyarakat. Keberadaan inovasi membutuhkan keterampilan karyawan. Dalam hal ini, perusahaan perlu lebih memperhatikan karyawan karena akan mempengaruhi kinerja perusahaan dan kepuasan kerja seseorang. Keterampilan dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan untuk membantu mencapai tugas secara maksimal sesuai dengan waktu yang dialokasikan (Lengkong & Taroreh, 2023). Masalah terkait rendahnya keterampilan jika tidak diatasi dengan baik akan menyebabkan penurunan kinerja perusahaan. Dampak tersebut akan mempengaruhi kemampuan mental, manual, motorik, persepsi, dan juga kemampuan sosial seseorang (Rahmatika, D. D., & Mohyi, A., 2022). Parta, dan Mahayasa (2021) menyatakan bahwa keterampilan adalah keahlian yang dimiliki seseorang yang hanya dilakukan dalam bentuk praktik. Menurut Suhartini (2022), keterampilan adalah kemampuan yang dimiliki karyawan untuk menyelesaikan tugas-tugas yang telah dilatih sebelumnya dan mengembangkan pengalaman yang telah mereka miliki. Menurut Parta, dan Mahayasa (2021) indikator keterampilan yaitu keterampilan, akurasi, pengalaman, kemampuan, kepercayaan diri, komitmen tinggi.

Faktor yang mendukung employee performance menjadi meningkat adalah kompetensi. Menurut Arbyanto, F. Z., & Sumartik. (2025) Kompetensi dalam hal ini merupakan kemampuan karyawan yang dimiliki sehingga memberikan kemampuan tenaga dalam bekerja yang rapi dan memiliki sikap untuk menyelesaikan pekerjaan yang sesuai dengan keahlian tenaga kerja dalam bidang pekerjaan yang tentunya sudah

memberikan tingkatan dari hasil kerja kerasnya. Suatu organisasi perlu memiliki tenaga kerja yang mempunyai kemampuan dan terampil untuk dapat mengelola organisasi agar aktivitas organisasi dapat berjalan dengan baik yang berdampak pula pada hasil kinerja karyawan. Hasil kerja yang baik merupakan hasil kerja optimal yang sudah sejalan dengan standar yang dimiliki oleh organisasi dan mendorong tercapainya keinginan organisasi

Menurut Sjoberg (2024) kompetensi di era modern kini bertransformasi menjadi kompetensi adaptif, di mana seorang karyawan tidak hanya dituntut memiliki keahlian statis, tetapi juga kemampuan kognitif untuk mengintegrasikan sumber daya internal guna menghasilkan outcome kinerja yang unggul di tengah perubahan lingkungan kerja yang dinamis. Kaitan antara kompetensi dengan efektivitas kerja juga dipertegas dalam penelitian Nugroho & Afandi (2022) mengemukakan bahwa Work Competence merupakan determinan utama yang menggerakkan roda organisasi tanpa kompetensi yang memadai, leadership style maupun work motivation yang tinggi tidak akan mencapai hasil maksimal. Pradana et al. (2023) menjelaskan bahwa ketika seorang karyawan merasa memiliki kompetensi yang selaras dengan tuntutan jabatannya, muncul perasaan efikasi diri dan kepercayaan diri yang kuat. Rasa mampu dalam menyelesaikan tugas-tugas sulit tanpa hambatan berarti inilah yang memicu kepuasan kerja mendalam. Karyawan yang merasa puas karena kompetensinya dihargai dan digunakan secara optimal cenderung menunjukkan komitmen yang lebih tinggi, yang pada akhirnya bermuara pada peningkatan kinerja karyawan secara holistik. Menurut Hasan et al. (2021) Kompetensi tidak lagi hanya dipandang dari sisi teknis (technical competence), tetapi juga mencakup kompetensi manajerial dalam mengorganisir sumber daya serta kompetensi sosial dalam berkolaborasi. Ketiga dimensi ini secara kolektif membentuk profil karyawan yang tidak hanya mampu bekerja secara mandiri, tetapi juga mampu menjadi motor penggerak dalam tim.

Armstrong (2021) menyatakan bahwa work competence dapat dipahami sebagai dimensi perilaku yang berkaitan dengan kemampuan individu dalam memanfaatkan pengetahuan dan keterampilan yang dimilikinya untuk menyelesaikan pekerjaan secara efektif. work competence tidak hanya berkaitan dengan apa yang

diketahui oleh seseorang, tetapi juga berkaitan dengan bagaimana individu tersebut mampu menerapkan pengetahuan dan keterampilannya dalam situasi kerja yang nyata. Dengan demikian, work competence mencerminkan kemampuan praktis individu dalam menghadapi berbagai tuntutan pekerjaan yang ada di lingkungan organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan bahwa setiap karyawan memiliki kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan agar dapat memberikan kontribusi yang optimal bagi organisasi. Torang (2021) mendefinisikan kompetensi sebagai kemampuan, yang meliputi keterampilan dan pengetahuan, untuk melaksanakan suatu aktivitas, pekerjaan, atau tugas tertentu. Demikian pula, Wibowo (2020) membagi kompetensi menjadi lima jenis karakteristik, yaitu motif, sifat, konsep diri, pengetahuan, dan keterampilan. (Jennifer et. al., 2022) Dalam konteks ini, work competence memiliki signifikansi besar sebagai indikator bagi karyawan dalam beradaptasi dengan perubahan atau tuntutan saat ini. Sumber daya manusia dalam suatu organisasi memainkan peran penting, yaitu dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. (Pariakan, Melki Ayub., dkk., 2023).

Selain itu, work competence juga memiliki hubungan yang erat dengan berbagai variabel dalam penelitian manajemen sumber daya manusia, seperti work motivation, leadership style, serta employee performance. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki kompetensi kerja yang baik cenderung mampu menyelesaikan tugas secara lebih efektif serta menghasilkan kinerja yang lebih optimal. Individu yang memiliki kompetensi yang memadai biasanya memiliki tingkat kepercayaan diri yang lebih tinggi, kemampuan dalam memecahkan masalah yang lebih baik, serta mampu bekerja secara mandiri maupun bekerja sama dalam tim.

Work competence juga menjadi salah satu faktor penting dalam meningkatkan daya saing organisasi di tengah perkembangan lingkungan bisnis yang semakin dinamis. Organisasi yang didukung oleh sumber daya manusia yang kompeten akan lebih mudah beradaptasi dengan perkembangan teknologi, perubahan kebutuhan pasar, serta tuntutan pelanggan yang semakin kompleks. Oleh karena itu, banyak organisasi modern yang menjadikan pengembangan kompetensi sebagai salah satu strategi utama dalam pengelolaan sumber daya manusia. Melalui berbagai program

pelatihan, pendidikan, serta pengembangan karier, organisasi berupaya meningkatkan kompetensi karyawan agar mampu menghadapi tantangan bisnis yang terus berkembang.

Berdasarkan berbagai pandangan para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa work competence merupakan kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, sikap, serta karakteristik individu yang memungkinkan seseorang melaksanakan pekerjaannya secara efektif dan mencapai kinerja yang optimal. Dalam penelitian human capital, kompetensi kerja menjadi salah satu variabel penting karena berpengaruh terhadap peningkatan kualitas kinerja karyawan, work motivation, serta keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Oleh karena itu, organisasi perlu menerapkan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang berfokus pada pengembangan kompetensi karyawan agar mampu menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

2.1.7 Job Satisfaction

Job Satisfaction sering diartikan sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja. job satisfaction dapat diartikan sebagai rasa nyaman saat bekerja (Jenifer, & Asri, 2022). Job satisfaction mengacu pada perasaan gembira atau emosi yang dialami oleh karyawan sehubungan dengan pekerjaan yang mereka lakukan. Ini mencakup metode yang mereka gunakan untuk melihat dan melakukan tugas mereka, tingkat keakraban kerja antara karyawan, penghargaan yang mereka terima untuk pekerjaan mereka, serta faktor fisik dan psikologis yang mempengaruhi situasi kerja mereka (Azhareta, 2020). Job satisfaction dapat diukur melalui sikap emosional terhadap pekerjaan, etika kerja, pencapaian kinerja, dan disiplin. Dalam konteks ini, kepuasan kerja bukan hanya parameter subjektif, tetapi juga memiliki implikasi nyata terhadap kinerja staf.

Dalam kerangka konseptual Doan dan Wu (2026), job satisfaction dikategorikan sebagai related work outcome, yaitu hasil kerja yang dianggap sebagai konsekuensi dari proses belajar dan pengembangan karyawan yang efektif. Molek et al. (2023) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berasosiasi dengan tingkat employee satisfaction yang lebih tinggi dibandingkan leadership style transaksional maupun laissez-faire pada karyawan manufaktur Gen Z di Slovenia. Katsaros (2024)

juga menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif meningkatkan kinerja adaptif karyawan Gen Z di sektor telekomunikasi Yunani, di mana workplace happiness - yang mencakup work engagement dan job satisfaction - berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan tersebut. Revuru dan Bandaru (2024) turut menegaskan bahwa Gen Z sangat menghargai otentisitas, pekerjaan yang bermakna, dan keseimbangan kehidupan kerja dari pemimpin mereka, yang berkontribusi terhadap tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Nugroho et. al., (2021). Job satisfaction dan Employee performance merupakan hal penting yang harus diperhatikan perusahaan dalam mengelola karyawan yang bekerja (Desiyani, D. W., & Nugroho, S. P. (2026). Job satisfaction mencerminkan sejauh mana karyawan merasa bahagia dan puas dengan pekerjaan mereka. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka, meskipun dihadapkan pada tingkat stress atau beban kerja tertentu, cenderung tetap mampu mempertahankan kinerja yang baik. Karyawan yang mengalami tingkat job satisfaction tinggi cenderung menunjukkan peningkatan produktivitas, kreativitas, dan loyalitas, sehingga job satisfaction berfungsi sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara motivation, leadership dan employee performance organisasi (Riskiansyah et al., 2025).

Menurut (Paparang et al.,2021) job satisfaction merujuk pada tingkat perasaan positif yang dirasakan oleh seorang pekerja pada pekerjaannya dan situasi kerjanya. lalu berdasar pada Novita & Anjaningrum (2023) job satisfaction ialah penilaian positif yang dibuat oleh karyawan pada pekerjaannya. Untuk karyawan, job satisfaction ciptakan pengalaman positif pada menjalankan tugas mereka. Disisi lain, bagi perusahaan, job satisfaction memiliki manfaat dalam upaya meningkatkan produktivitas, serta mengubah sikap dan perilaku karyawan menjadi lebih positif. Berdasar pada Wulandari & Sholihin (2019) job satisfaction mengacu pada efektifitas atau respons positif atau negatif pada pekerjaan yang dilakukan oleh individu.

Menurut Stephen P. Robbins (2021), job satisfaction adalah reaksi atau sikap yang muncul dari karyawan sebagai respons terhadap apa yang diberikan perusahaan.

Kepuasan ini muncul dari perbedaan antara kuantitas dan kondisi pekerjaan yang dilakukan dengan apresiasi atau hasil yang diharapkan dari perusahaan. Faktor-faktor yang berperan meliputi kompensasi seperti gaji, suasana kerja, dan leadership style yang dirasakan oleh karyawan. (Sutrisno et al., 2023). Greenber & Baron (2020) mengungkapkan bahwa job satisfaction sebagai sikap positif atau negatif yang dilakukan individu terhadap pekerjaan mereka. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu timbal balik seorang individu yang tercermin atas perasaannya akan hasil dari pekerjaannya dengan fasilitas yang sudah diberikan oleh perusahaan. Dalam penelitian (Susilowati F. 2018) dijelaskan bahwa jika terdapat upah pekerja pada suatu perusahaan konstruksi sesuai dengan kinerja mereka, maka besar kemungkinan karyawan tersebut akan merasa puas hasil kerjanya dihargai, dengan demikian maka hal tersebut secara tidak langsung akan menimbulkan loyalitas kerja pada perusahaan tempat mereka bekerja. Menurut (Rina Marlina, 2021) mengatakan kepuasan kerja memiliki sumbangan sebesar 66% terhadap loyalitas kerja sedangkan 34% dipengaruhi oleh faktor lain seperti faktor pribadi, faktor pekerjaan, faktor design perusahaan dan pengalaman.

Menurut Luthans (2021) job satisfaction adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting Luthans mengemukakan bahwa ada 2 (dua) faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu faktor yang ada pada diri pegawai dan faktor pekerjaannya. Berdasar pada Muayyad (2022) job satisfaction adalah sikap emosional yang menciptakan perasaan positif dan kedalaman cinta pada pekerjaan. Sikap ini tercermin dalam moral kerja, tingkat disiplin, dan prestasi kerja. lalu berdasar pada (Sari et. al., 2023) job satisfaction didefinisikan sebagai keadaan emosional yang membuat para karyawan merasa senang atau tidak senang pada pekerjaan yang mereka jalani. Berdasar pada Hendrawan & Pradhanawati (2020) ada 3 dimensi penting dalam job satisfaction yang terkait dengan respon emosional pada situasi kerja. Kepuasan kerja seringkali tergantung pada sejauh mana hasil yang didapat oleh karyawan sesuai atau melebihi harapan mereka, serta cerminkan perilaku yang terkait dengan ini. Sementara berdasar pada Parasian & Adiputra (2021) faktor-faktor yang mempengaruhi job satisfaction

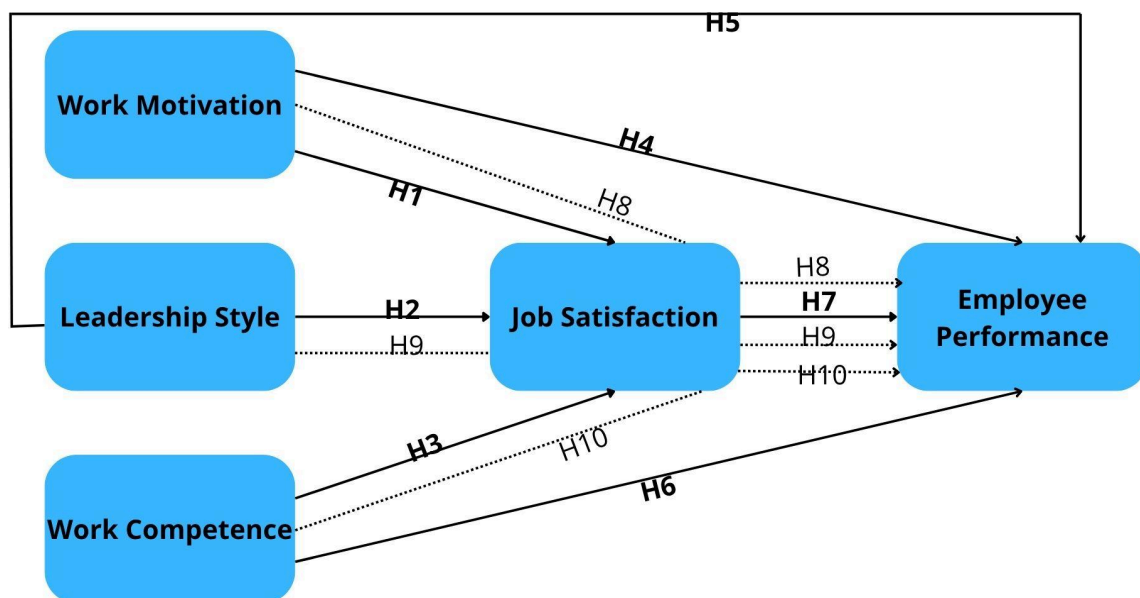
termasuk gaji, tugas pekerjaan itu, kesempatan promosi, keadaan kerja, hubungan dengan rekan kerja, dan stabilitas pekerjaan pada organisasi. Sementara berdasar pada Sunarta (2019) job satisfaction bukan hanya terkait penghasilan, tetapi juga sejauh mana pekerjaan itu sendiri memberikan pengalaman yang menyenangkan, baik, dan memiliki makna.

Kesimpulan dari seluruh pengertian yang telah tertera diatas, job satisfaction adalah perasaan positif yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaan dan situasi kerja mereka. Hal ini mencakup berbagai faktor, seperti metode kerja, hubungan antar karyawan, penghargaan yang diterima, serta kondisi fisik dan psikologis di tempat kerja. Job satisfaction berpengaruh besar terhadap kinerja karyawan, di mana karyawan yang puas cenderung mampu mempertahankan kinerja yang baik meskipun menghadapi tekanan atau beban kerja. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja meliputi gaji, tugas pekerjaan, kesempatan promosi, kondisi kerja, hubungan dengan rekan kerja, serta makna dan pengalaman yang diberikan oleh pekerjaan itu sendiri. Studi menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat meningkatkan produktivitas dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Dengan demikian, manajemen perusahaan perlu memperhatikan aspek-aspek yang dapat meningkatkan kepuasan kerja untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif.



2.2 Model Penelitian

Pada penelitian ini model yang digunakan telah disesuaikan oleh Dini, Y. I. F., & Ricky. (2024) yang berjudul “*Impact of Job Satisfaction as Mediation on the Performance of Generation Z Employees*”



Gambar 2.2 Model Penelitian

Sumber: Dini, Y. I. F., & Ricky. (2024).

Berdasarkan gambar model penelitian yang disajikan, berikut adalah beberapa hipotesis penelitian yang dapat dirumuskan:

1. H1: Work motivation berpengaruh positif terhadap job satisfaction
2. H2: leadership style memiliki pengaruh positif terhadap job satisfaction.
3. H3: Work competence berpengaruh positif terhadap job satisfaction

4. H4: Work motivation memiliki pengaruh positif terhadap employee performance.
5. H5: leadership style memiliki pengaruh positif terhadap employee performance.
6. H6: Work competence memiliki pengaruh positif terhadap employee performance.
7. H7: Job satisfaction memiliki pengaruh positif terhadap employee performance.
8. H8: Work motivation memiliki pengaruh positif terhadap employee performance yang dimediasi melalui job satisfaction.
9. H9: Leadership style memiliki pengaruh positif terhadap employee performance yang dimediasi melalui job satisfaction.
10. H10: Work competence memiliki pengaruh positif terhadap employee performance yang dimediasi melalui job satisfaction.

2.3 Hipotesis Penelitian

a. Hipotesis 1 - Work Motivation berpengaruh positif terhadap Job Satisfaction

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Dini dan Ricky (2024) mengenai peran job satisfaction sebagai variabel mediasi terhadap employee performance generasi Z, ditemukan bahwa work motivation merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa ketika karyawan memiliki work motivation yang tinggi, mereka cenderung merasa lebih puas terhadap pekerjaannya karena adanya dorongan internal maupun eksternal yang membuat individu lebih bersemangat dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya di dalam organisasi. Secara teoritis, Work Motivation merupakan kekuatan yang mendorong individu untuk bertindak dan berperilaku dalam mencapai tujuan

tertentu. Menurut teori motivasi yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge, Work motivation dapat mempengaruhi bagaimana individu mengarahkan usaha, mempertahankan usaha tersebut, serta menentukan intensitas dalam bekerja. Ketika organisasi mampu memberikan faktor pendorong seperti penghargaan, kesempatan berkembang, maupun lingkungan kerja yang mendukung, maka karyawan akan merasakan adanya pemenuhan kebutuhan psikologis maupun profesional. Kondisi tersebut pada akhirnya akan meningkatkan kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan.

Selain itu, kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh sejauh mana karyawan merasa pekerjaannya memberikan makna dan penghargaan terhadap usaha yang mereka lakukan. Karyawan yang memiliki Work motivation tinggi biasanya menunjukkan sikap lebih positif terhadap pekerjaannya, memiliki komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi, serta merasakan kepuasan yang lebih tinggi terhadap pekerjaan yang dijalani. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat Work motivation yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan dalam organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H1: Work motivation berpengaruh positif terhadap job satisfaction

b. Hipotesis 2 - Leadership style berpengaruh positif terhadap job satisfaction

Penelitian yang dilakukan oleh Dini dan Ricky (2024) menunjukkan bahwa leadership style memiliki pengaruh signifikan terhadap job satisfaction karyawan. Dalam penelitian tersebut dijelaskan bahwa kepemimpinan yang efektif mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, memberikan arahan yang jelas, serta membangun hubungan yang positif antara pimpinan dan bawahan. Kondisi tersebut akan mendorong terciptanya perasaan nyaman dan puas dalam bekerja bagi karyawan.

Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi individu atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Yukl, pemimpin memiliki peran penting dalam mengarahkan, memotivasi, serta membangun komunikasi yang efektif dengan karyawan. Leadership style yang partisipatif dan suportif dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan serta memberikan rasa dihargai terhadap kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Ketika karyawan merasa diperhatikan dan didukung oleh pemimpin, maka tingkat job satisfaction mereka cenderung meningkat.

Pemimpin yang mampu memberikan kepercayaan, pengakuan, serta kesempatan berkembang kepada karyawan akan menciptakan hubungan kerja yang lebih harmonis. Hubungan yang baik antara pemimpin dan bawahan akan meningkatkan kenyamanan dalam bekerja serta memperkuat loyalitas karyawan terhadap organisasi. Oleh karena itu, kepemimpinan yang efektif tidak hanya berperan dalam mencapai tujuan organisasi, tetapi juga dalam meningkatkan job satisfaction terhadap karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H2: Leadership style berpengaruh positif terhadap job satisfaction.

c. Hipotesis 3 - Work Competence berpengaruh positif terhadap job satisfaction

Penelitian Dini dan Ricky (2024) menunjukkan bahwa work competence merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi job satisfaction karyawan. work competence yang baik memungkinkan karyawan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif sehingga mereka merasa lebih percaya diri terhadap kemampuan yang dimiliki. Perasaan mampu dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut akan memberikan dampak positif terhadap tingkat job satisfaction.

Menurut Spencer dan Spencer, work competence merupakan karakteristik dasar individu yang berkaitan dengan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang memungkinkan seseorang untuk menghasilkan kinerja yang efektif dalam pekerjaan. Karyawan yang memiliki kompetensi tinggi akan lebih mudah memahami pekerjaan yang diberikan serta mampu menyelesaikan tugas dengan kualitas yang lebih baik. Hal ini akan menciptakan rasa bangga dan kepuasan terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Selain itu, work competence juga berhubungan dengan peluang pengembangan karir dan peningkatan profesionalisme. Organisasi yang memberikan pelatihan dan pengembangan kompetensi kepada karyawan akan membantu mereka meningkatkan kemampuan kerja serta memperluas pengetahuan yang dimiliki. Dengan demikian, karyawan akan merasa lebih dihargai dan memiliki peluang untuk berkembang, yang pada akhirnya dapat meningkatkan job satisfaction.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H3: Work competence berpengaruh positif terhadap job satisfaction

d. Hipotesis 4 - Work motivation berpengaruh positif terhadap employee performance Penelitian yang dilakukan oleh Dini dan Ricky (2024)

menyatakan bahwa work motivation memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki work motivation tinggi akan menunjukkan semangat kerja yang lebih besar, berusaha mencapai target yang telah ditetapkan, serta berupaya memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi.

Work motivation merupakan faktor penting yang mendorong individu untuk bekerja secara optimal. Menurut teori kebutuhan dari McClelland, individu yang memiliki dorongan untuk berprestasi akan berusaha mencapai hasil kerja yang lebih baik dibandingkan sebelumnya. Motivasi tersebut akan mempengaruhi perilaku kerja, tingkat usaha, serta ketekunan karyawan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan.

Selain itu, work motivation juga berkaitan dengan bagaimana karyawan memandang pekerjaan sebagai sarana untuk mencapai tujuan pribadi maupun organisasi. Karyawan yang termotivasi cenderung memiliki tingkat produktivitas yang lebih tinggi, lebih disiplin dalam bekerja, serta memiliki komitmen yang kuat terhadap tanggung jawab pekerjaannya. Oleh karena itu, semakin tinggi work motivation yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja yang dapat dihasilkan.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H4: Work motivation berpengaruh positif terhadap employee performance

e. Hipotesis 5 - Leadership style positif terhadap Employee performance

Berdasarkan penelitian Dini dan Ricky (2024), kepemimpinan memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui kemampuan pemimpin dalam mengarahkan, memotivasi, dan mengkoordinasikan aktivitas kerja dalam organisasi. Pemimpin yang efektif mampu memberikan arahan yang jelas sehingga karyawan dapat bekerja secara lebih terarah dan produktif.

Menurut teori kepemimpinan, seorang pemimpin memiliki tanggung jawab dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Pemimpin yang mampu memberikan inspirasi dan dukungan kepada karyawan akan mendorong mereka untuk bekerja lebih optimal. Kepemimpinan yang baik juga dapat meningkatkan komunikasi, kerja sama tim, serta kepercayaan antara anggota organisasi.

Selain itu, pemimpin yang mampu memberikan umpan balik serta penghargaan atas kinerja karyawan akan meningkatkan work motivation dan semangat kerja karyawan. Kondisi tersebut akan berdampak langsung pada peningkatan produktivitas serta kualitas hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan. Oleh

karena itu, kepemimpinan yang efektif dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan employee performance.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H5: Leadership style berpengaruh positif terhadap job satisfaction.

f. Hipotesis 6 - Work Competence berpengaruh positif terhadap job satisfaction

Penelitian Dini dan Ricky (2024) menjelaskan bahwa work competence merupakan faktor penting yang mempengaruhi employee performance. Karyawan yang memiliki kompetensi tinggi akan mampu melaksanakan tugas secara lebih efektif, efisien, dan berkualitas sehingga dapat memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap organisasi. Menurut teori kompetensi, kemampuan individu dalam bekerja tidak hanya ditentukan oleh pengetahuan yang dimiliki, tetapi juga oleh keterampilan, sikap, serta pengalaman yang relevan dengan pekerjaan. Kompetensi yang baik memungkinkan karyawan untuk memahami tugas yang diberikan serta menemukan solusi yang tepat dalam menghadapi berbagai permasalahan pekerjaan.

Selain itu, work competence juga berperan dalam meningkatkan profesionalisme karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Karyawan yang kompeten cenderung memiliki tingkat kepercayaan diri yang tinggi serta mampu menunjukkan performa kerja yang lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang memiliki kompetensi rendah. Oleh karena itu, peningkatan work competence akan berdampak pada peningkatan employee performance dalam organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H6: Work Competence berpengaruh positif terhadap employee performance

g. Hipotesis 7 - Job satisfaction berpengaruh positif terhadap employee performance

Penelitian Dini dan Ricky (2024) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian tersebut dijelaskan bahwa karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang merasa tidak puas. Job satisfaction merupakan kondisi emosional yang mencerminkan perasaan individu terhadap pekerjaannya.

Menurut Locke, kepuasan kerja muncul ketika terdapat kesesuaian antara harapan karyawan dengan kondisi yang mereka peroleh dari pekerjaan. Ketika karyawan merasa kebutuhan dan harapan mereka terpenuhi, maka mereka akan menunjukkan sikap kerja yang lebih positif. Karyawan yang memiliki job satisfaction tinggi cenderung lebih loyal terhadap organisasi, memiliki semangat kerja yang tinggi, serta bersedia memberikan usaha terbaik dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. Hal tersebut akan berdampak pada peningkatan produktivitas, kualitas kerja, serta efektivitas kinerja secara keseluruhan.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H7: Job satisfaction berpengaruh positif terhadap employee performance

h. Hipotesis 8 - Work motivation memiliki pengaruh positif terhadap employee performance yang dimediasi melalui job satisfaction

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Dini dan Ricky (2024), kepuasan kerja memiliki peran penting sebagai variabel mediasi dalam menjelaskan hubungan antara work motivation dan employee performance. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa work motivation yang tinggi dapat meningkatkan job satisfaction karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan employee performance dalam organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa job satisfaction menjadi faktor penting yang menjembatani pengaruh work motivation terhadap pencapaian kinerja karyawan yang optimal.

Work motivation merupakan dorongan yang muncul baik dari dalam diri individu maupun dari lingkungan kerja yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan dengan sungguh-sungguh. Menurut Robbins dan Judge, work motivation dapat mempengaruhi intensitas, arah, dan ketekunan seseorang dalam melakukan pekerjaan untuk mencapai tujuan tertentu. Karyawan yang memiliki work motivation yang tinggi cenderung menunjukkan semangat kerja yang lebih besar, memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaan, serta berusaha mencapai hasil kerja yang lebih baik.

Work motivation yang tinggi juga akan mempengaruhi bagaimana karyawan memandang pekerjaannya. Ketika karyawan merasa termotivasi, mereka akan merasakan adanya kepuasan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Kepuasan kerja muncul ketika karyawan merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan mampu memenuhi kebutuhan dan harapan mereka. Perasaan puas terhadap pekerjaan

tersebut akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih maksimal serta meningkatkan kualitas dan produktivitas kerja.

Dengan demikian, work motivation tidak hanya mempengaruhi employee performance secara langsung, tetapi juga dapat mempengaruhi kinerja melalui peningkatan kepuasan kerja. Karyawan yang memiliki work motivation tinggi akan merasakan kepuasan kerja yang lebih besar, sehingga mereka terdorong untuk memberikan kontribusi yang lebih baik bagi organisasi. Oleh karena itu, kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang menjelaskan hubungan antara work motivation dan kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H8: work motivation berpengaruh positif terhadap employee performance melalui Job satisfaction

i. Hipotesis 9 - leadership style memiliki pengaruh positif terhadap employee performance yang dimediasi melalui job satisfaction

Penelitian yang dilakukan oleh Dini dan Ricky (2024) menunjukkan bahwa leadership style memiliki pengaruh yang signifikan terhadap job satisfaction karyawan yang pada akhirnya berdampak pada employee performance. Kepemimpinan yang efektif mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, memberikan arahan yang jelas, serta membangun komunikasi yang baik antara pimpinan dan bawahan. Kondisi tersebut akan meningkatkan kenyamanan dan kepuasan karyawan dalam bekerja sehingga berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Leadership style merupakan proses mempengaruhi individu atau kelompok dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Yukl, kepemimpinan yang efektif dapat mendorong karyawan untuk bekerja secara optimal melalui pemberian motivasi, arahan, serta dukungan dalam melaksanakan tugas pekerjaan. Seorang pemimpin yang mampu membangun hubungan kerja yang baik dengan karyawan akan menciptakan suasana kerja yang harmonis dan meningkatkan keterlibatan karyawan dalam aktivitas organisasi.

Leadership style yang baik juga dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan karena karyawan merasa dihargai dan diperhatikan oleh pimpinan. Pemimpin yang memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berkembang, memberikan penghargaan atas kinerja yang baik, serta menciptakan komunikasi yang terbuka akan meningkatkan rasa percaya dan kenyamanan karyawan dalam bekerja. Ketika karyawan merasa puas terhadap lingkungan kerja dan hubungan dengan pimpinan, mereka akan menunjukkan sikap kerja yang lebih positif.

Job satisfaction yang tinggi akan berdampak pada peningkatan employee performance. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung lebih produktif, memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi, serta berusaha memberikan hasil kerja yang terbaik. Oleh karena itu, leadership style tidak hanya berpengaruh secara langsung terhadap employee performance, tetapi juga dapat meningkatkan kinerja melalui peningkatan job satisfaction sebagai variabel mediasi.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H9: Leadership style berpengaruh positif terhadap employee performance melalui job satisfaction.

j. Hipotesis 10 - Work competence memiliki pengaruh positif terhadap employee performance yang dimediasi melalui job satisfaction

Penelitian yang dilakukan oleh Dini dan Ricky (2024) menjelaskan bahwa work competence merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi job satisfaction dan employee performance. work competence yang baik memungkinkan karyawan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab secara efektif dan efisien sehingga mereka merasa lebih percaya diri dalam menjalankan pekerjaannya. Kondisi tersebut akan meningkatkan kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan dan pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Menurut Spencer dan Spencer, work competence merupakan karakteristik dasar individu yang berkaitan dengan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif. Karyawan yang memiliki work competence yang tinggi akan mampu memahami tugas pekerjaan dengan baik serta dapat menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas yang lebih baik. Hal ini akan memberikan rasa percaya diri serta kepuasan tersendiri bagi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Selain itu, work competence juga berkaitan dengan peluang pengembangan diri dan profesionalisme karyawan. Organisasi yang memberikan pelatihan dan pengembangan kompetensi kepada karyawan akan membantu meningkatkan kemampuan kerja mereka sehingga karyawan dapat bekerja secara lebih optimal. Ketika karyawan merasa mampu memenuhi tuntutan pekerjaan yang diberikan, mereka akan merasakan kepuasan terhadap pekerjaan yang dijalani.

job satisfaction yang tinggi akan mendorong karyawan untuk memberikan kinerja yang lebih baik dalam organisasi. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki semangat kerja yang tinggi, lebih bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan, serta berusaha mencapai target kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, work competence tidak hanya

mempengaruhi employee performance secara langsung, tetapi juga dapat meningkatkan kinerja melalui job satisfaction sebagai variabel mediasi.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H10: work competence berpengaruh positif terhadap employee performance melalui job satisfaction

2.4 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Tahun	Temuan Inti
1	Doan, H. H., & Wu, W.	The impact of leadership style on learning and work outcomes of Generation Z employees: a systematic literature review	2025	Penelitian ini menjadi acuan utama dalam jurnal juga digunakan sebagai referensi dalam penelitian ini seperti variable Work Motivation, Leadership Style, Job Satisfaction & Employee performance
2	Dini, Y. I. F., & Ricky.	Impact of Job Satisfaction as Mediation on the Performance of Generation Z Employees	2024	Jurnal ini akan digunakan sebagai jurnal pendukung dari penulis, sebagai referensi dalam penelitian ini seperti variable Work Motivation, Leadership Style, Work Competence, Employee performance, Job Satisfaction
3	Ombaier, M. N. A., & Purnomo, B. R.	The Effect Of Leadership Style, Work Discipline And Work Motivation On Employee Performance Through Employee Satisfaction As An Intervening Variable In The Department Of Education, Youth And Sports Of Kaimana District.	2025	Hasil dari jurnal ini akan digunakan sebagai jurnal pendukung dari penulis, dengan melihat konteks atau variabel yang dibahas. Penelitian ini sebagai landasan dalam menjelaskan 4 variabel utama yaitu Leadership Style, Work Motivation, Employee Performance, Job Satisfaction
4	Jennifer & Asri, D. H.	Analisa Peran Employee Engagement Dalam Memediasi Work Environment, Leadership, Work Motivation, Job Satisfaction, dan Training and Development Terhadap	2022	Hasil dari jurnal ini akan digunakan sebagai jurnal pendukung dari penulis, dengan melihat konteks atau variabel yang dibahas. Penelitian ini sebagai landasan dalam menjelaskan 4 variabel utama yaitu Leadership

		Employee Performance Bank Umum		Style, Work Motivation, Employee Performance, Job Satisfaction
5	Nurlinda, RA., & Hidayat, H.	THE EFFECT OF WORK MOTIVATION AND JOB SATISFACTION ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH EMPLOYEE ENGAGEMENT AS AN INTERVENING VARIABLE	2024	Hasil dari jurnal ini akan digunakan sebagai jurnal pendukung dari penulis, dengan melihat konteks atau variabel yang dibahas. Penelitian ini sebagai landasan dalam menjelaskan 3 variabel utama yaitu Work Motivation, Job Satisfaction, Employee Performance
6	Dunggio, T.	Work Motivation on Lecturer Achievement: Job Satisfaction as Mediating Variables	2021	Hasil dari jurnal ini akan digunakan sebagai jurnal pendukung dari penulis, dengan melihat konteks atau variabel yang dibahas. Penelitian ini sebagai landasan dalam menjelaskan 2 variabel utama yaitu Work Motivation dan Job Satisfaction
7	Yuswardi et al.	The Influence of Work Environment, Work Discipline, Work Motivation, Leadership Style on Employee Performance with the Mediating Variable of Job Satisfaction in Manufacturing Company Employees in Batam	2024	Hasil dari jurnal ini akan digunakan sebagai jurnal pendukung dari penulis, dengan melihat konteks atau variabel yang dibahas. Penelitian ini sebagai landasan dalam menjelaskan 4 variabel yaitu Work Motivation, Leadership Style, Employee Performance, Job Satisfaction
8	Rahmatika et al.	The Effect of Skills and Motivation on Employee Performance with Job Satisfaction as Intervening Variables	2022	Hasil temuan dari penelitian ini memberikan pemahaman kepada peneliti sebagai jurnal pendukung atas 4 variabel yaitu Work Competence, Work Motivation, Employee Performance dan Job Satisfaction
9	Sulantra Made et al.	The Effect of Leadership Style and Competence on Employee Performance	2021	Hasil temuan dari penelitian ini memberikan pemahaman kepada peneliti sebagai jurnal pendukung atas 3 variabel yaitu Leadership Style, Work Competence, dan Employee Performance
10	Clarissa Alderia et al.	Employee Performance Determinants in Organizational Work Contexts	2025	Hasil dari jurnal ini akan digunakan sebagai jurnal pendukung dari penulis, dengan melihat konteks atau variabel yang dibahas. Penelitian ini sebagai landasan dalam menjelaskan 3 dari 5 variabel utama yaitu Work

				Competence, Work Motivation, Employee Performance
11		Determination of Work Motivation, Leadership Style, Employee Competence on Job Satisfaction and Employee Performance	2022	Hasil temuan dari jurnal ini akan digunakan sebagai jurnal pendukung dari penulis, dengan melihat konteks atau variabel yang dibahas. Penelitian ini sebagai landasan dalam menjelaskan variabel work motivation, leadership style, work competence, employee performance, job satisfaction
12		DEVELOPMENT OF EMPLOYEE PERFORMANCE MODEL BASED ON TRANSACTIONAL LEADERSHIP, COMPETENCY, AND JOB SATISFACTION	2022	Hasil dari jurnal ini akan digunakan sebagai jurnal pendukung dari penulis, dengan melihat konteks atau variabel yang dibahas. Penelitian ini sebagai landasan dalam menjelaskan variabel leadership style, work competence, job satisfaction, employee performance
13		Determinants of Motivation to Work in Terms of Industry 4.0-The Gen Z Perspective	2023	Hasil temuan dari jurnal ini akan digunakan sebagai jurnal pendukung dari penulis, dengan melihat konteks atau variabel yang dibahas. Penelitian ini sebagai landasan dalam menjelaskan variabel work motivation, work competence, employee performance, leadership style
14		Reward Preferences of the Youngest Generation: Attracting, Recruiting, and Retaining Generation Z into Public Sector Organizations	2021	Hasil dari jurnal ini akan digunakan sebagai jurnal pendukung dari penulis, dengan melihat konteks atau variabel yang dibahas. Penelitian ini sebagai landasan dalam menjelaskan variabel work motivation, work competence, job satisfaction
15		Factors Motivating Generation Z in the Workplace: Managerial Challenges and Insights	2025	Hasil temuan dari jurnal ini akan digunakan sebagai jurnal pendukung dari penulis, dengan melihat konteks atau variabel yang dibahas. Penelitian ini sebagai landasan dalam menjelaskan variabel work motivation work competence, employee performance
16		Here comes Generation Z:	2021	Hasil dari jurnal ini akan digunakan

		Millennials as managers		sebagai jurnal pendukung dari penulis, dengan melihat konteks atau variabel yang dibahas. Penelitian ini sebagai landasan dalam menjelaskan variabel leadership style, work motivation, job satisfaction, employee performance
17		The effects of communication competence, meaning of work, and work-life balance on turnover intention in Generation Z nurses in South Korea: A cross-sectional study	2025	Hasil temuan dari jurnal ini akan digunakan sebagai jurnal pendukung dari penulis, dengan melihat konteks atau variabel yang dibahas. Penelitian ini sebagai landasan dalam menjelaskan variabel work competence, job satisfaction, employee performance
18		Moderating Effect of Demographic Factors on the Relationship Between Work Motivation and Employee Retention of Gen Z	2023	Hasil dari jurnal ini akan digunakan sebagai jurnal pendukung dari penulis, dengan melihat konteks atau variabel yang dibahas. Penelitian ini sebagai landasan dalam menjelaskan variabel work motivation, leadership style, job satisfaction
19		The effect of leadership styles on employee's performance in Ethiopian sports organizations with mediating and moderating roles	2024	Hasil temuan dari jurnal ini akan digunakan sebagai jurnal pendukung dari penulis, dengan melihat konteks atau variabel yang dibahas. Penelitian ini sebagai landasan dalam menjelaskan variabel leadership style, job satisfaction, employee performance
20		Do leadership behaviour preferences differ among generations? A qualitative study of Gen X, Y, and Z in India	2024	Hasil temuan dari jurnal ini akan digunakan sebagai jurnal pendukung dari penulis, dengan melihat konteks atau variabel yang dibahas. Penelitian ini sebagai landasan dalam menjelaskan variabel leadership style, employee performance
21		Total reward system, job satisfaction and employee productivity on company financial performance: evidence from Indonesian Generation Z workers	2021	Hasil dari jurnal ini akan digunakan sebagai jurnal pendukung dari penulis, dengan melihat konteks atau variabel yang dibahas. Penelitian ini sebagai landasan dalam menjelaskan variabel job satisfaction dan employee performance